

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующий кафедрой
_____З.А. Васильева
«__» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

38.03.03.01 Управление персоналом организации

**Организация управления трудовой адаптацией персонала (на примере
ООО "Профи")**

Руководитель	_____	ст.преподаватель каф. ЭУБП	Г.В. Дудкина
Научный консультант	_____	канд.психол.наук, доцент каф. ЭУБП	И.С. Багдасарьян
Выпускник	_____		А.В. Якутина
Нормоконтролер	_____	ассистент каф. ЭУБП	М.В. Покушко

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теория и практика управления процессом адаптации персонала.....	6
1.1 Методологические аспекты управления адаптацией вновь принятых сотрудников	6
1.2 Анализ практики управления процессом адаптации в сфере региональной экономики	17
1.3 Показатели эффективности методов управления процессом адаптации персонала	23
2 Анализ управления процессом адаптации персонала ООО «Профи»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Профи».....	30
2.2 Ресурсы и ограничения компании в области управления адаптацией персонала	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Мониторинг удовлетворенности сотрудников системой адаптации в организации	34
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления процессом адаптации персонала ООО «Профи»	40
3.1 Программа мероприятий и условия их разработки.....	40
3.2 Оценка эффективности мероприятий и затрат на их реализацию .	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ А	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ В	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала является неотъемлемым звеном системы управления персоналом. По результатам адаптации можно оценивать успех подбора персонала. От программы адаптации зависит ход дальнейших отношений сотрудника и компании.

Инвестиции в адаптацию персонала возможны при необходимом уровне менеджмента. Следует учитывать, что даже при соблюдении всех необходимых адаптационных мероприятий есть процент сотрудников, которые покидают компанию. Данное решение 80% уволившихся в первый год работы принимают еще на начальном этапе пребывания в фирме – в первые две недели, в этом заключается проблема отсутствия программы адаптации на предприятии. Адаптационные мероприятия могут снизить процент уволившихся, но только при индивидуальном и комплексном подходе к каждому отдельному сотруднику, что еще раз подтверждает необходимость разработки программы адаптации взамен использования отдельных несвязанных между собой мероприятий. В случае разработки программы инвестиции можно считать выгодными, так как они направлены на снижение текучести кадров и окупятся ростом производительности труда. Следует отметить, что при увольнении поиск нового сотрудника обходится компании от 20% до 150% его годовой заработной платы, в зависимости от должности, и данные затраты невозвратны.

Проблема отсутствия программы адаптации персонала рассмотрена на примере ООО «Профи». К проблеме отсутствия программ адаптации привлекает внимание высокая текучесть кадров 40-60% на протяжении последних лет на должностях системный администратор и персонал сервисного обслуживания.

Актуальность работы обусловлена тем, что компания ООО «Профи» объединяет в себе сферы производства и реализации. Задачей, решаемой в процессе адаптации, является установка у сотрудника понимания принципов работы такой компании, когда человек является связующим звеном двух сфер и

несет ответственность не только за выполнение своих прямых обязанностей, но и за дальнейшее использование своих трудов другими сотрудниками. Данное понимание формируется на начальном этапе пребывания в компании, поэтому в рамках работы рассматривается адаптация вновь прибывших в компанию сотрудников.

Таким образом, цель данной работы - разработка мероприятий по организации управления трудовой адаптацией персонала ООО «Профи».

Для достижения целей представлен ряд задач:

1. Провести анализ теоретических аспектов и практики управления процессом адаптации;
2. Проанализировать ресурсы компании в области управления трудовой адаптацией;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию методов управления процессом адаптации персонала ООО «Профи»;
4. Рассчитать затраты и определить эффективность совершенствования управления адаптацией.

Объектом исследования является управление трудовой адаптацией.

Предмет исследования – способы организации трудовой адаптации.

Методы, применяемые в процессе работы: анализ теоретического материала, анализ кадровой документации организации, анкетирование персонала на предмет удовлетворенности системой адаптации, анализ ресурсов организации.

При написании работы также рассматривались теоретические материалы по направлению адаптации молодых специалистов. Проблема адаптации молодых специалистов недостаточно изучена в России. В отечественной литературе вопрос адаптации молодых специалистов отражен поверхностно, по этой причине актуальные данные исследований вопросов адаптации молодых специалистов заимствованы из авторских статей.

Основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области управления трудовой адаптацией персонала. В работах

Кибанова А. Я., Каштановой Е. В., Дураковой И. Б. представлены факторы трудовой адаптации и ее задачи, а подробное описание целей присутствует в работе Тебекина А. В. В работе С. М. Рида выделены современные метода трудовой адаптации. Работа Дайнеки А. В. посвящена особенностям адаптации молодых специалистов. Такие авторы, как Колбачев Е. Б. и Якимова З. В. В своих работах изучают институт наставничества и его применение в рамках трудовой адаптации.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и три приложения.

Во введении к дипломной работе обосновывается актуальность выбранной темы, цель исследования и содержание поставленных задач. Уточняются практическая значимость и изученность данной проблемы.

Первая глава рассматривает теоретические аспекты проблемы управления трудовой адаптацией персонала на основе анализа отечественной и зарубежной литературы. Анализируются особенности региональной экономики и их влияние на управление трудовой адаптацией персонала.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Профи», анализ текучести кадров, ресурсов компании и удовлетворенности сотрудников нынешней системой адаптации персонала.

Третья глава содержит описание предложенных мероприятий по управлению трудовой адаптацией в условиях ООО «Профи», анализ затрат на реализацию и оценку эффективности их применения.

Для управления трудовой адаптацией в ООО «Профи», данная работа значима системным подходом, который позволяет соотнести цель предприятия с процедурой и затратами на вхождение вновь принятых работников в сложившийся алгоритм взаимодействия и распределения полномочий.

1 Теория и практика управления процессом адаптации персонала

1.1 Методологические аспекты управления адаптацией вновь принятых сотрудников

Современная наука и практика рассматривает управление персоналом как систему. Система, как отмечает в своих работах А. В. Тебекин [13, с. 21], должна удовлетворять двум основным требованиям:

- поведение каждого элемента системы влияет на характер и поведение системы в целом;
- отделение хотя бы одного элемента от системы ведет к потере существенных свойств системы.

Структуру системы управления персоналом предприятия можно представить, как показано на рисунке 1. Структурное представление системы управления персоналом позволяет вычленить место адаптации, как подсистемы и связи с другими подсистемами.



Рисунок 1 – Система управления персоналом

Как правило, существует несколько подходов, относящихся к сфере управления персоналом. Самый популярный и действенный из них – системный подход к управлению персоналом, он дает максимальный эффект от каждого элемента системы.

Адаптация является одним из важнейших элементов системы управления персоналом предприятия. Работа системы управления персоналом направлена на достижение организационных целей, каждое звено системы при этом выполняет определенные функции. Так, функция подсистемы адаптации персонала заключается во введении в должность и адаптации новых работников, организации и проведении мероприятий по оценке персонала, управлении развитием персонала на начальном уровне. С точки зрения организации, отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управленческом процессе, что ведет к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

Проблема заключается не только в непонимании своего места, но и в том, что, попадая в новый коллектив, человек всегда испытывает стресс, оказывающий негативное влияние на производственные, психологические и физиологические показатели.

Согласно шкале стрессогенных факторов, составленной американскими психиатрами Т. Холмсом и Р. С. Реем, проанализировавшими медицинские данные более 5000 пациентов, вхождение в новый коллектив уступает по силе воздействия на человека только смерти близких родственников и разводу [64].

Встреча с новыми людьми - это столкновение социальных ролей и привычек. Доктор экономических наук Л. С. Верещагина определяет трудовую адаптацию, как взаимное приспособление работника и организации [15, с. 49].

По мнению М. Ю. Кондратьева, адаптация - это процесс приспособления индивида к социальной среде организации, эффективность которого определяется соотношением его профессиональных качеств с уровнем потребности организации в них [4, с. 125].

Адаптация не ограничивается приспособлением к функционированию в определенной среде, она подразумевает дальнейшую способность к личностному и социальному развитию. Важным компонентом адаптации является сопоставление притязаний человека и его самооценки с реальностью социальной среды. Адаптация определяется активностью личности. Сначала среда воздействует на личность, та в свою очередь воспринимает эти воздействия в соответствии со своей внутренней природой, далее личность активно воздействует на среду с целью обеспечения максимально возможного соответствия параметрам среды [8, с. 119].

Трудовая (производственная) адаптация включает в себя профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую виды адаптации. При этом, каждый из видов адаптации имеет свои особенности, которые мы рассмотрим далее.

Яновский, В. В. определяет профессиональную адаптацию как приспособление человека к условиям труда, ориентацию человека в рамках профессии, вхождение в ролевую структуру профессиональной группы. [21, с. 12]. В целом критериями адаптации являются время, затраченное на усвоение новых норм, и сам характер усвоенных способов профессионального поведения. Профессиональная адаптация имеет две стороны, во-первых, это овладение особенностями и свойствами конкретной профессии, профессиональное самосовершенствование, выработка индивидуального стиля работ, во-вторых, приспособление к групповым ценностям [26, с. 50].

Психофизиологическая адаптация представляет собой освоение всех условий, оказывающих психофизиологическое воздействие на работника во время нахождения на рабочем месте. К таким условиям относятся: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность и т. п.).

Приспособление к коллективу, руководителю, вступление во взаимоотношения с ними, принятие традиций поведения в свободное время в коллективе относят к социально-психологической адаптации. Облегчает процесс социально-психологической адаптации участие в тренингах, приглашение к совместному неформальному общению [20, с. 99].

Организационно-административная адаптация заключается в понимании новым сотрудником организационной структуры предприятия.

Экономическая адаптация – это знакомство и принятие системы экономических стимулов и мотивов, системы оплаты труда и условий различных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация – освоение работником требований, предъявляемых к организации рабочего места, приема пищи, а также освоение правил трудового распорядка [50].

А. Я. Кибанов выделяет следующие факторы, влияющие на процесс адаптации [18, с. 156]



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на адаптацию

Помимо производственных, выделяют личностные факторы, влияющие на адаптацию:

- 1) Социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, стаж, социальное положение, уровень квалификации);
- 2) Социально-психологические характеристики работника (самоконтроль, чувство ответственности, уровень притязаний, коммуникабельность);
- 3) Социологические характеристики (профессиональный интерес, интерес к эффективности и качеству труда, настрой на повышение квалификации).

Уровень развития организационных ресурсов также можно рассматривать в качестве фактора, влияющего на процесс адаптации. Под организационными ресурсами подразумевается все, что может быть использовано организацией для достижения своих целей [54]. Различают человеческие, материальные, энергетические, финансовые, информационные, технологические и временные ресурсы. Для наглядности перечень ресурсов организации представлен в таблице 1 [49].

Таблица 1 – Ресурсы организации

Группа ресурсов	Характеристика
Материально-вещественные ресурсы	- предметы труда (сырье, топливо, отходы); - природные ресурсы (земля, лес, животные)
Энергетические ресурсы	Все виды энергоносителей.
Технологические ресурсы	Средства труда (машины, оборудование, технологии производства)
Финансовые ресурсы	Прибыль, вложения
Информационные ресурсы	Знания каждой функциональной области (например, производство должно обладать информацией о новых технологиях).
Временные ресурсы	Время.
Человеческие ресурсы	- трудовые ресурсы персонала (знания, навыки, энергия людей); - личностные особенности предпринимателя. В некоторых классификациях отдельно выделяют организационные ресурсы, то есть способность использовать внутренние возможности предприятия. Данная способность входит в навыки персонала и руководителя.

Качество каждой группы ресурсов способно сокращать затраты на другие группы ресурсов. Таким образом задача управленческого звена добиться

соотношения ресурсов и их мобилизации, которые бы сократили затраты и привели к достижению целей организации. Следует отметить, что на процесс адаптации оказывают только технологические, финансовые, информационные, временные и человеческие группы ресурсов.

Выделяют два направления адаптации:

- первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта работы (выпускники профессиональных учреждений);
- вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, меняющих место работы или при переходе в другой ранг [22, с. 225].

А.В. Тебекин приводит основные цели производственной адаптации:

- 1) уменьшение начальных издержек;
- 2) преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией;
- 3) снижение продолжительности напряжённого состояния у нового сотрудника;
- 4) создание благоприятных условий при вхождении в организацию, что влечет за собой снижение текучести кадров;
- 5) введение в организационную культуру [13, с. 463].

Таблица 2 отражает задачи трудовой адаптации и подтверждает, что адаптация является взаимным приспособлением сотрудника и организации, а задачи адаптации с точки зрения работника и с точки зрения работодателя идентичны.

Существует множество делений процесса адаптации персонала на этапы. С. Н. Казначеев приводит в своей статье деление на 4 этапа [39]. Первоначально оценивается уровень подготовленности работника. Затем, под контролем руководителя и службы управления персоналом, происходит ориентация сотрудника на рабочем месте. Третий этап включает в себе освоение профессиональных обязанностей и установку межличностных

контактов. На четвертом этапе сотрудник переходит к стабильной работе, процесс адаптации завершается.

Таблица 2 – Задачи адаптации [17, с. 100]

Задачи адаптации (с точки зрения работодателя)	Задачи адаптации (с точки зрения сотрудника)
снижение возможности увольнения сотрудника	продолжение трудовых отношений с организацией
формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой	формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации
установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе	установление партнерских отношений с коллегами
формирование у сотрудника лояльности к организации	
обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе	получение теоретических и практических знаний о специфике работы
	получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях
уменьшение стартовых издержек	
повышение эффективности организации, рост ее прибыли	снижение уровня тревожности при выполнении работы

Существует множество делений процесса адаптации персонала на этапы. С. Н. Казначеев приводит в своей статье деление на 4 этапа [39]. Первоначально оценивается уровень подготовленности работника. Затем, под контролем руководителя и службы управления персоналом, происходит ориентация сотрудника на рабочем месте. Третий этап включает в себе освоение профессиональных обязанностей и установку межличностных контактов. На четвертом этапе сотрудник переходит к стабильной работе, процесс адаптации завершается.

Каждая организация вправе самостоятельно разрабатывать программу адаптации своих сотрудников.

Представим особенности процесса адаптации в трех успешных отечественных компаниях с различной штатной численностью в таблице 3.

ПАО «Лукойл» - нефтяная компания, на рынке с 1991 года, число сотрудников 110 000 человек (декабрь 2016 г.) [37]. ПАО «Роснефть» - нефтегазовая компания, на рынке с 1993 года, число сотрудников 295 800 человек (декабрь 2016 г.) [51]. ПАО «Нико-банк» - банк, расположенный в Оренбурге, входит в топ-100 самых надежных банков России по версии Forbes, основан в 1990 году, среднесписочная численность сотрудников 318 человек (2017 г) [52].

Таблица 3 – Особенности процесса адаптации в отечественных компаниях

Наим.	Особенности адаптационного процесса	Адаптация молодых специалистов (МС)
ПАО «Лукойл»	<ul style="list-style-type: none"> – Назначение наставников; – посвящение; – обучение правилам корпоративной культуры; – тренинг «Моя компания»; – обучение трудовому законодательству. 	<p>1) строгая регламентация работы с МС:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Положение и методические рекомендации компании; – Положение о МС с высшим и средним специальным образованием ОАО "ЛУКОЙЛ"; – программы по работе с молодыми специалистами территориально-производственных предприятий (ТПП). <p>2) Совет молодых специалистов ОАО "ЛУКОЙЛ". Совет способствует усилению защиты интересов юношей и девушек, их продвижению по службе с учетом стратегии развития организации [35].</p>
ПАО «Роснефть»	<p>1) институт наставничества;</p> <p>2) систематическое обучение по блокам бизнеса компании [51]:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по блоку разведка и добыча; – по блоку переработка, коммерция, логистика; – кросс-функциональное обучение для всех блоков бизнеса; – развитие внутреннего ресурса обучения. 	<p>1) 98 Роснефть-классов на территории РФ (10-11 классы школ) [51];</p> <p>2) сотрудничество с 47 ВУЗами РФ [49];</p> <p>3) программа адаптации МС на 3 года [39]:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 год – наставничество и социально-психологические тренинги по взаимодействиям в коллективе [35]; – 2 год – участие в программе профессионально-технического корпоративного обучения, оценка личностно- профессиональных качеств и определение перспектив профессионального роста; – 3 год – оценка трудового вклада и потенциала МС.
ПАО «Нико-банк»	<ul style="list-style-type: none"> – Welcome-тренинг (экскурсия по зданию банка, знакомство с коллегами, обеспечение необходимыми канцелярскими принадлежностями, озвучка основополагающих моментов); – наставничество; – контроль и аттестация (Через 2 недели, месяц и три месяца сотрудника просят заполнить анкету для выявления его состояния в период адаптации) [52]. 	

Опыт отечественных компаний подтверждает необходимость обучения, необходимость наличия в компании документов, регламентирующих процесс адаптации персонала, необходимость проведения мероприятий, обеспечивающих удачное вхождение сотрудника в коллектив. Также применение компаниями метода наставничества подтверждает его эффективность в условиях российского бизнеса.

Программа адаптации молодых специалистов должна качественно отличаться от программы адаптации опытных сотрудников.

Действующее трудовое законодательство не содержит понятия «молодой специалист», однако, опираясь на нормы и законы, ряд авторов определяют понятие молодого специалиста, как:

- лицо, получившее среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам;
- лицо, впервые поступающее на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня. [27, с. 95]

Обобщенное понятие термина «молодой специалист» звучит следующим образом.

Молодой специалист - лицо, в возрасте до 30-35 лет, поступающее на работу по специальности, полученной в образовательном учреждении соответствующего уровня, не имеющее опыта работы, но обладающее знаниями по данной специальности.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся [7, с. 180]:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;

- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- возможность систематического обучения;
- микроклимат в коллективе;
- организация свободного времени.

Из перечисленных факторов видно, что материальная составляющая не способствует лучшей адаптации молодого специалиста, так как главная ценность первого рабочего места заключается в получение опыта работы.

Журнал «Управление персоналом» провел интервью среди опытных HR-менеджеров с целью узнать наиболее распространенные ошибки отечественных компаний, которые мешают успешному ходу процесса адаптации молодых специалистов. Основные среди них:

- компания вообще не занимается процессом адаптации новых сотрудников;
- компания проводит сразу несколько адаптационных мероприятий в начале испытательного срока, а затем не оказывает внимания сотруднику;
- работодатель думает, что только он оценивает молодого специалиста, на деле же это обоюдный процесс [38].

Рассмотрев зарубежный опыт адаптации молодых специалистов, было отмечено, что не существует единой методики, как и определенного возраста выхода на рынок труда. Такие страны как США, Япония, Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. На примере 3 стран была составлена таблица 4.

Таким образом, главной особенностью адаптации молодых специалистов является необходимость наращивания навыков, вызванная отсутствием опыта. Молодому специалисту необходим контроль, систематическое обучение, а также четкое понимание, каких результатов от него ждут.

Таблица 4 – Адаптация молодых специалистов в Японии, США и Германии

	Возраст выхода на рынок труда	Программа адаптации
Япония [70, с. 4]	После получения среднего образования	Отсутствие навыков в работе говорит о неиспорченности. Компании самостоятельно разрабатывают программу адаптации, но цель одна – развитие мощного корпоративного духа.
США	На старших курсах ВУЗа	Укрепление связи профессионального образования с бизнесом. В США, где обучение в вузах отличается практическим характером, связь с производством позволяет в процессе взаимодействия с наиболее одаренными студентами и аспирантами принять их на работу по завершении обучения. Например, корпорация «Локхид» имеет представительства в 12 ведущих университетах США, из числа которых набирает более 60% своих будущих сотрудников. Характеристики наиболее перспективных студентов заносятся в национальные банки данных, к которым имеют доступ все работодатели.
Германия	После окончания ВУЗа.	Во-первых, выпускник в Германии может зарегистрироваться в Федеральном агентстве по трудоустройству и получить статус ищущего работу, что облегчает поиск работы по специальности [60]. Во-вторых, в Германии возможно прожить за счет социального пособия, поэтому существует нехватка квалифицированных специалистов [36]. Принятых на работу специалистов стараются удерживать. Попав на предприятие, сотрудник знакомится с коллегами, с условиями труда, с обязанностями. К сотруднику прикрепляют наставника. Все действия регламентированы законом о правовом режиме предприятия, а значит обязательны к исполнению во всех организациях.

Из опыта зарубежных компаний можно заимствовать идею привлечения студентов с дальнейшим трудоустройством, данная методика применяется в России, но эффект возможен только при выполнении студентом реальных должностных обязанностей. В итоге главной мотивацией молодого специалиста является развитие, а не финансовая составляющая, поэтому на этапе адаптации нужно предоставить молодому специалисту гарантии его роста и развития в конкретной компании.

1.2 Анализ практики управления процессом адаптации в сфере региональной экономики

Характерной чертой современной экономики, в том числе экономики Красноярского края, является то, что все больше компаний занимаются выполнением двух совершенно разных функций – производства и реализации продукта. Исключая посредничество, компаниям выгоден данный подход. При этом необходимо учитывать, что показатели, описывающие производство и реализацию, существенно различаются. Под результатом производства следует понимать продукцию, произведенную и выпущенную в обращение, то есть подготовленную к реализации, а под результатом реализации - продукцию, которая отгружена или передана потребителю.

В краткосрочной перспективе производство и реализацию можно рассматривать как независимые друг от друга функции, в долгосрочной перспективе это невозможно. Производство и реализация тесно связаны: если ничего не производится – нечего реализовывать, и наоборот, если нет возможности реализации, то и производство теряет смысл [14, с. 201].

На рисунке 3 наглядно отражена связь объема производства и реализации продукции.

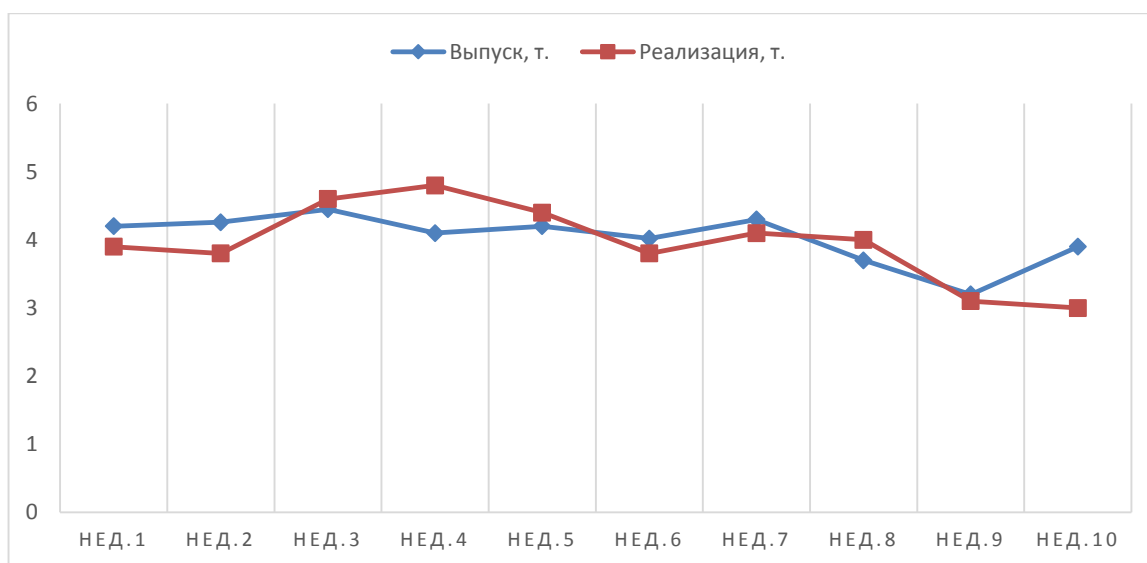


Рисунок 3 – Динамика производства и реализации кирпича в разбивке по неделям

Рисунок 3 показывает относительно равные и сопоставимые объемы производства и реализации продукции. За 10 недель общий объем производства составил 40,33 тонн, объем реализации – 39,5 тонн. Динамика в разбивке по месяцам и годам может выглядеть менее плавной, возможно, что объемы производства будут меняться при стабильной реализации, и наоборот. Но цель анализа динамики производства и реализации заключается в сопоставлении объемов, в их уравнивании.

Следует отметить, что для различных видов производств допустимы различные динамики производства и реализации продукции. Так для продукции с ограниченным сроком годности недопустимо превышение объемов производства над объемами реализации.

Необходимость соблюдения динамики производства и реализации выдвигает профессиональные требования к сотрудникам отделов производства и продаж, определение уровня необходимых компетенций у сотрудника, а также необходимость их наращивания, определяется на этапе адаптации при вхождении в фирму.

Черта объединения функций производства и реализации характерна для DIY-рынка Красноярского края на современном этапе.

DIY (do it yourself) – это не просто сегмент рынка, изначально это целая субкультура. Интересно что развивалась она в СССР и на западе немного по-разному. Если в советском союзе, люди стремились создавать вещи своими руками из-за маленького выбора и часто низкого качества продукции. То на западе, DIY это протест перед капитализмом и нежелание платить за то, что можно сделать самому. Так DIY движение пропагандирует развитие индивидуальности и отвергает потребление одинакового товара. Сейчас под DIY сегментом подразумеваются строительные магазины в которых продаются товары для дома и сада. Из-за бума загородного строительства и ремонтов, спрос на данные товары очень вырос [68].

Розничный сегмент является драйвером роста рынка DIY. Существенное влияние на спрос частного покупателя оказывают рост объемов ввода нового

жилья и развитие ипотечного кредитования. При этом, как отмечают социологи, такая категория, как «ремонт», занимает 4-е место среди целей накопления. Агентство INFOLine приводит такие цифры: за последние пять лет 83% россиян делали ремонт. При этом большая часть из них (67%) занимались ремонтом самостоятельно [56].

Начиная с 2012 года федеральные и международные компании увеличивают свою долю на рынке строительного ритейла Красноярск. С приходом на рынок в 2012 году «Leroy Merlin» ряд местных компаний закрыли свои магазины, ссылаясь на рост конкуренции. Действительно, гипермаркеты могут позволить себе демпинг благодаря большому объему продаж и рекламе. Выходом для региональных компаний является реализация продукции худшего качества или производство и реализация собственной продукции. На рисунке 4 представлено процентное соотношение компаний DIY-рынка города Красноярск в 2017 году.

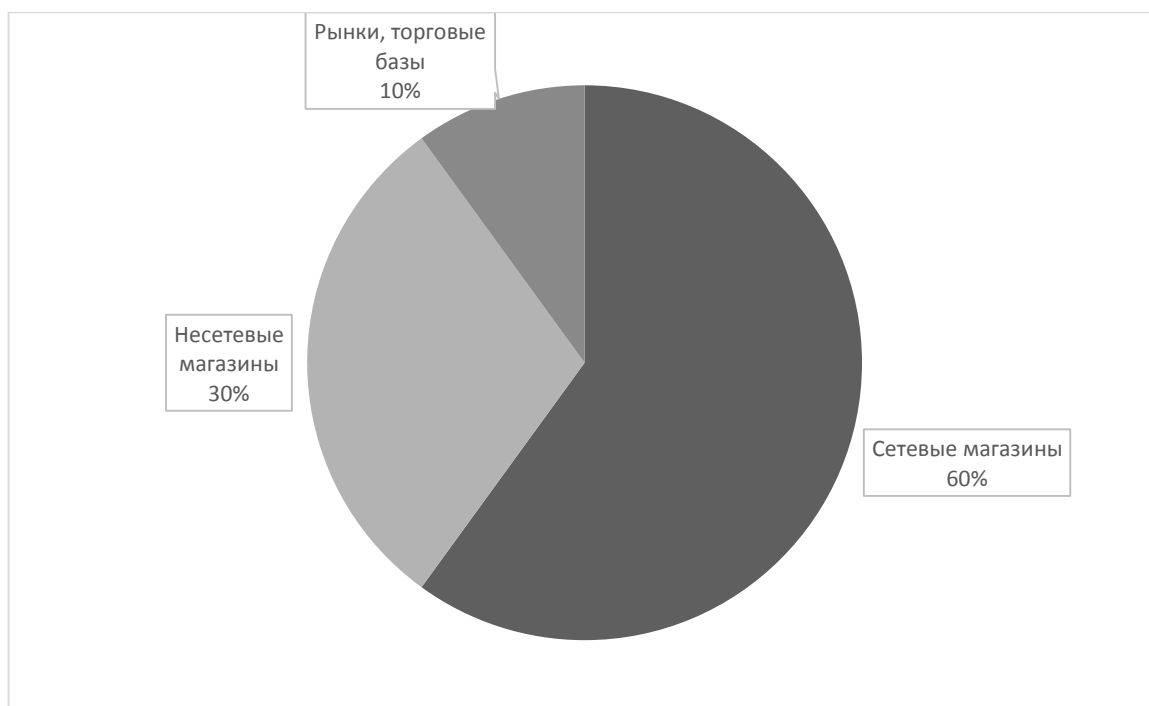


Рисунок 4 – Структура DIY-рынка Красноярск по видам продаж

По оценкам экспертов журнала «Деловой квартал», доля торговых баз и рынков в общем объеме продаж за последние два года сократилась на 5-10%. Сегодня на этот сегмент приходится не более 10% рынка. Доля сетей составляет около 60%, несетевых магазинов, или небольших региональных

сетей – 30%. При этом доля структурированной торговли в Красноярске выше, чем в целом по России [56].

В топ-10 крупных строительных ритейлеров России входят: «Leroy Merlin», «ОБИ», «Castorama», «Петрович», «Сатурн», «Максидом», «СуперСтрой», «К-Раута», «Строительный двор» и «Бауцентр» [68]. Из них на рынке Красноярска представлены «Leroy Merlin» и строймаркет «Сатурн». Данные сети реализуют товары для строительства и ремонта, а также производят собственные линейки товаров, например, специалисты «Leroy Merlin» разработали марку «Axton», предлагающую ассортимент сухих смесей, грунтовок, клея и т.д. [67].

И крупному и малому бизнесу выгодно производить и продавать собственный продукт. Такой подход приемлем и в условиях кризиса, когда потребитель владеет меньшими средствами, а стоимость «местного» продукта всегда ниже импортных аналогов.

Взаимосвязь отделов компании отражается в организационной структуре. Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия. Чем сложнее организационная структура предприятия, тем более важным является процесс адаптации персонала, так как именно в процессе адаптации устанавливаются связи между сотрудниками.

В организациях, которые занимаются производством и реализацией организационная структура схематично выглядит следующим образом (рисунок 5).

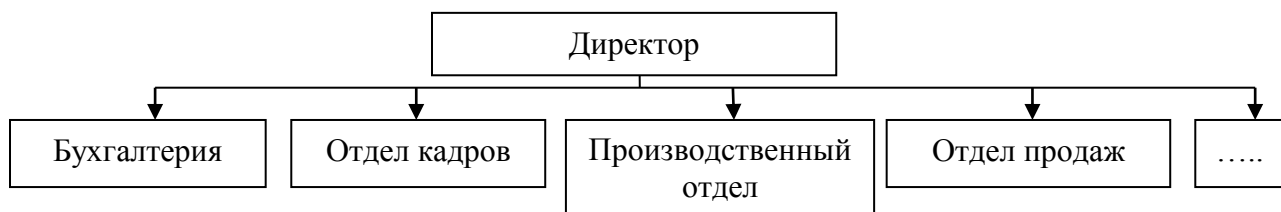


Рисунок 5 – Организационная структура предприятия, занимающегося производством и реализацией продукции

Каждое звено организационной структуры обязано выполнять свои должностные обязанности. В таблице 5 представлены функции отдела продаж и производственного отдела. Из анализа таблицы следует, что в функционал обоих отделов входит аналитика и планирование. Каждому этапу производства соответствует определенный стоимостный показатель объема производимой продукции. Выручка от продаж характеризует завершающий этап. Величина каждого предыдущего показателя, естественно, влияет на последующий, а все вместе - на итоговый, выручку от продаж. Поэтому задачей анализа является выявление взаимосвязи между показателями произведенной и реализованной продукции, вклада каждого из них в изменение результативного показателя. Оценку показателей производства и реализации выполняет персонал отделов производства и продаж. Поэтому установка контакта между сотрудниками этих отделов в период адаптации необходима.

Генеральный директор компании «Капитал консалтинг», автор книг «Продажи и производство», «Усиление продаж», К. Бакшт утверждает исходя из своего опыта, что для успешного взаимодействия сотрудников производства и отдела продаж необходима здоровая бюрократия, а сотрудники отделов должны выполнять строго свои обязанности без вмешательства в работу смежных отделов [33]. Здоровая бюрократия – это минимальный набор канцелярских процедур для поддержания бизнес-процесса на должном профессиональном уровне.

Идею К. Бакшта можно частично опровергнуть, рассмотрев функции отдела продаж и отдела производства (таблица 5). Оба отдела занимаются прогнозированием и аналитикой своей деятельности, прогнозирование отдела производства затрагивает деятельность отдела продаж, а аналитика отдела продаж зависит от деятельности производства. В случае, если сотрудники не осведомлены о функциональных обязанностях коллег, уровень их ответственности о будущем движении документа или продукта снижается, что приводит к организационным проблемам.

Таблица 5 – Функции отделов [53]

	Производственный отдел	Отдел продаж
Функции	<ul style="list-style-type: none"> – оперативное управление производственным процессом, обеспечение выпуска продукции в соответствии с планом; – разработка производственных программ и графиков выпуска продукции; – контроль за ходом производственного процесса; – учет хода производства, выполнения суточных заданий; – своевременное оформление, учет и регулирование выполнения заказов; – поиск и внедрение технических новшеств; – разработка и проведение мероприятий по совершенствованию оперативного планирования, текущего учета и контроля производственной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие персонала отдела; – продвижение (мероприятия, направленные на увеличение объема и прибыльности продаж); – построение сбытовой сети (установление партнерских отношений); – управление отношениями (получение обратной связи от клиентов); – транспортировка продукта; – развитие продаж; – развитие клиентов (расширение ассортимента, информирование клиентов и т.д.); – прогнозирование (установление точек достижения плановых показателей по объему продаж); – контроль промежуточных показателей (объема продаж, ассортимента, поступления денежных средств, соответствие фактических показателей плановым и т.д.); – аналитика (обобщение коммерческой и рыночной информации для прогнозирования продаж).

Таким образом особенностью адаптации персонала в компаниях, объединяющих функции производства и реализации продукции является установка понимания у сотрудника своих функций, их ответственного выполнения, освоение норм отчетности о своих действиях, понимание функций других подразделений. Также необходимым условием является установка коммуникаций не только внутри отдела, но и со смежными подразделениями, что вырабатывает у сотрудника чувство ответственности перед коллегами, а также дает возможность лучшего понимания актуального состояния продаж/производства.

1.3 Показатели эффективности методов управления процессом адаптации персонала

Самым распространенным и эффективным методом, применяемых в отечественных компаниях является наставничество [46]. Данному методу следует уделить особое внимание, а также рассмотреть аналогичные методы, применяемые за рубежом.

Наставничество – контроль и обучение нового сотрудника более опытным сотрудником.

Е. Б. Колбачев утверждает, что для успешной профессиональной адаптации необходимо развивать институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник не чувствовал себя брошенным, а без страха начинал применять свои знания на практике.

Работу наставника необходимо стимулировать и мотивировать. [9, с. 115]

Процесс обучения проходит в реальных условиях, новый сотрудник начинает выполнять свои должностные обязанности, но под контролем наставника. Обучение базируется на развитии отношений, обратной связи и обмене знаниями. Наставники работают с новыми кадрами, уровень знаний и подготовки которых, может быть очень широк и разнообразен.

Существует две формы наставничества: индивидуальная (новый сотрудник + наставник) и групповая (группа сотрудников + наставник).

Роль наставника целесообразно поручить опытным сотрудникам, проработавшим в организации долгое время, обладающим навыком объяснения, а также имеющим желание быть наставником или линейному руководителю.

Ниже представлены наиболее распространенные у практиков критерии отбора наставников (рисунок 6).



Рисунок 6 – Критерии отбора наставников

Кандидат психологических наук З. В. Якимова выделяет следующие роли наставника в процессе адаптации:

- помощь сотруднику в понимании и принятии своего нового статуса в организации;
- освоение новых норм поведения;
- ознакомление с корпоративными ценностями организации;
- помощь в налаживании и поддержании взаимоотношений с коллективом;
- помощь сотруднику в формировании профессиональных навыков, необходимых для выполнения его функциональных обязанностей и т.д.

Помимо прочего в обязанности наставника входит оценка результатов адаптации [47]. План подготовки наставников содержит позиции, представленные в таблице 6 [66]. Необходимыми ресурсами для внедрения метода наставничества выступают финансовые (оплата обучения наставника, оплата труда наставника), кадровые (специалист отдела кадров, сотрудник отдела, подходящий на роль наставника).

Таблица 6 – Содержание плана подготовки наставников

Элемент плана подготовки наставника	Содержание
Задачи обучения наставника	<ul style="list-style-type: none"> – формирование у наставников базовых педагогических знаний; – формирование у наставников педагогических навыков.
Составление программы обучения	<ul style="list-style-type: none"> – знакомство с наставничеством как системой подготовки персонала; – формирование положительного отношения статусу наставника; – освоение методик работы со стажерами; – приведение в соответствие имеющихся у будущих наставников профессиональных знаний и навыков с профессиональными стандартами должности; – знакомство наставника с программой обучения стажеров (чему именно учить и когда); – приемы работы с возражениями и сопротивлением стажера.
Контингент обучаемых	определение состава и размера группы будущих наставников.
Преподавательский состав	составление списка сторонних и местных преподавателей.
Выбор методики обучения будущих наставников	выбор методики (тренинг, семинар, вебинар и т.д.)
Список учебных пособий и материалов для изучения	составление перечня учебных материалов.
Учебная база	выбор места проведения обучения, необходимой техника, канцелярии и т.д.
График занятий и продолжительность	составление графика.
Форма оценки результатов обучения	выбор устной или письменной формы оценки.

За рубежом методы управления процессом адаптации отличаются от отечественных, но существует два метода, схожих по принципу с наставничеством.

Buddying – метод адаптации, осуществляемый посредством дружбы с коллегой (от английского buddy – приятель). Традиционный наставник более опытен и старается передать молодому специалисту профессиональный опыт, приятель же находится с новичком на одной иерархической ступени и честно делится знаниями о компании. Данный метод используется с самого первого дня стажировки и длится до полугода [32].

Необходимые ресурсы для внедрения метода Buddying: финансовые (оплата труда сотрудника), кадровые (специалист отдела кадров (подбор

«приятеля» и оценка его деятельности), сотрудник отдела, подходящий на роль «приятеля»).

Job Shadowing (job – работа, shadow - тень) – метод адаптации, суть которого заключается в том, что новичок «преследует» опытного работника во время рабочего времени, наблюдает за ходом работы и задает возникающие вопросы.

Данный метод наиболее часто используется в следующих сферах:

- ресторанный бизнес (повара, официанты, хостес);
- медицина (физиотерапевты, медсестры, врачи, радиологи, хирурги и т.д.);
- производство (супервайзеры, операторы станков, служба контроля);
- администрирование (администраторы, секретари, клерки);
- рукоделие (плотники, маляры, электрики, сантехники и т.д.);
- совершенствование продукта (маркетинг, продажи, техническая поддержка и т.д.) [62].

Ресурсы для внедрения метода «Job shadowing» такие же, как для метода наставничества.

Ниже приведены другие методы адаптации, используемые в практике российских компаний.

Обучение рассматривается как метод, который направлен на развитие определенных навыков, необходимых сотруднику для работы: профессиональных, коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним. Проведение обучения хорошо тем, что сотрудник видит готовность компании инвестировать в его развитие, также обучение дает отборные знания за короткий срок. Обучающие мероприятия следует вводить в программу адаптации спустя время, так как на начальном этапе сотрудник испытывает стресс и устает [12, с. 32].

Основными ресурсами для использования обучения в рамках адаптации являются финансовые ресурсы на оплату участия сотрудника в обучающих мероприятиях. В случае если обучение проводится в пределах организации, необходимы также человеческие ресурсы (сотрудник, принимающий роль преподавателя).

Специальные программы, такие как ролевые игры, программы, нацеленные на сплочение коллектива, укрепление командного духа. Во время таких мероприятий хорошо формируются межличностные отношения, устанавливается социальный контакт, отражаются личностные качества. Подобные методы хорошо показывают себя при сплочении вновь сформированного коллектива, члены которого ранее не работали вместе. Для проведения неформальных мероприятий необходима заложенная финансовая база.

Ознакомительная экскурсия или презентация дает представление об истории компании, ее сотрудниках и корпоративной культуре. Данное мероприятие формирует у новичка интерес к форме, что позитивно сказывается на дальнейшей адаптации.

Для проведения экскурсии/презентации необходимо определить персонал, ответственный за подготовку презентации или за проведение экскурсии. Для проведения экскурсии подходит сотрудник с большим опытом работы в организации или специально изучавший историю организации, обладающий коммуникативными навыками.

Помимо перечисленных методов ряд отечественных компаний использует зарубежный метод адаптации, основанный на процессе электронного обучения. Данный метод только развивается, ему 8 лет, но интерес к нему растет, что доказывает эффективность. Обучение происходит посредством электронного интерактивного модуля. Программы эстетично выглядят, от них сложно оторваться, в них есть интрига. На данный момент используется два вида электронного обучения: обучение через сайт и интерактивное общение с преподавателем [57, с. 196].

Ресурсами для внедрения электронного обучения выступают в первую очередь сотрудники IT-отдела, ответственные за разработку программы или интернет - ресурса, а также онлайн - преподаватель (человеческие ресурсы). Немаловажным является наличие в компании современного программного обеспечения (ПО), компьютерной техники, возможно веб - камеры (технологические ресурсы). Владение навыками работы в определённых программах специалистами IT-отдела относится к информационным ресурсам. Возможность оплатить работу персонала и закупку оборудования и ПО дает наличие финансовых ресурсов.

Таблица 7 – Применение методов адаптации в Европе и России [58]

Виды обучения и развития персонала	В Европе (сколько компаний используют), %	В России (мера применения)
Buddying	72	Не достаточно широко
E-learning (дистанционное обучение)	54	В единичных случаях
Job Shadowing	71	В единичных случаях
Наставничество	72	Широко распространено

Выбор метода адаптации во многом зависит от имеющихся в организации ресурсов, необходимых для его внедрения.

Для оценки адаптационной программы используются следующие количественные и качественные критерии.

Количественные показатели:

- затраты, понесенные работодателем на полноценную адаптацию новичка с учетом его профиля деятельности (преподаватели, канцелярия и т.д.);
- стоимость рабочих часов сотрудников, ответственных за эффективную адаптацию (работник отдела кадров, наставник);
- затраты на подготовку наставников;
- процент сотрудников, успешно прошедших период адаптации и закрепившихся в компании.

Качественные показатели:

- оценка удовлетворенности рабочим местом и рабочим процессом;
- понимание миссии и ценностей компании, а также корпоративной культуры;
- уровень удовлетворенности коллективом [31].

В таблице 8 представлены признаки успешного и неудачного прохождения адаптации.

Таблица 8 – признаки успешно и неудачно пройденной адаптации [45]

Успешная адаптация	Неудачная адаптация
Работник понимает и успешно выполняет свои обязанности	Работник затрудняется при решении задач
Работник освоился среди коллег, понял организационную структуру предприятия	Работник путается в отделах компании, не знает имена руководителей
Работник самостоятельно и успешно пользуется офисной техникой	Работник избегает работы с офисной техникой
Работник соблюдает правила поведения в коллективе	Работник игнорирует или нарушает правила коллектива
Работник показывает эффективный подход к решению поставленных задач	Работник теряет, когда от него требуется решение нештатной проблемы
Работник обрел друзей в организации	Работник не поддерживает отношений с коллегами

2 Анализ управления процессом адаптации персонала ООО «Профи»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Профи»

Общество с ограниченной ответственностью «Профи» - стремительно развивающаяся компания DIY-отрасли Красноярск, занимающаяся производством и продажей строительных материала и оборудования.

В городе Красноярск расположен головной офис компании и два склада-магазина, также работу осуществляют обособленные подразделения в городах Красноярского края – в Канске и в Ачинске.

Компания вышла на рынок в 2007 году, изначально выпуская кровельные и фасадные системы, нынешний ассортимент расширен и представлен на рисунке 7.

Кровельные системы	→	<i>металлочерепица, ондулин, рубероид, сэндвич-панели, водосточная система и др.</i>
Фасадные системы	→	<i>сайдинг, керамогранит, облицовочные панели и др.</i>
Профнастил		
Изоляционные системы	→	<i>Тепло – гидро – пароизоляция.</i>
Металлопрокат	→	<i>Арматура, трубы, сетка-рабица и др.</i>
Общестроительные материалы	→	<i>Газобетон, кирпич, керамзит, пиломатериал, цемент, фанера, песок и др.</i>
Отделочные материалы и инструмент	→	<i>Гипсокартон, профессиональные средства для древесины, кисти, краски и др.</i>
Товары для строительства бани	→	<i>Дровяные печи, электрокаменки, дымоходы и др.</i>
Теплицы		
Собственное производство	→	<i>Гибочные элементы, итакетник, порошковая краска, готовые изделия - заборы, ворота, беседки, качели, мангалы и др.</i>

Рисунок 7 – Ассортимент продукции ООО «Профи»

ООО «Профи» помимо продажи готовых изделий осуществляет собственное производство строительных материалов, а также сервисное обслуживание инструмента и техники.

Основной конкурент компании на красноярском рынке – ООО «Сатурн» и французская сеть «Leroy Merlin», которые также занимаются производством и продажей строительных материалов. Однако данные компании в большей степени специализируются на товарах для ремонта, в то время как ООО «Профи» производит и реализует товары для строительства, и в меньшей степени для ремонта. На фоне роста курса доллара и вынужденного повышения цен на импортные товары покупатели массово ушли из дорогого сегмента в более дешевый. Бренд перестал играть первостепенное значение, и это отразилось на росте продаж товаров собственных торговых марок.

Стратегическая цель компании ООО «Профи» - это укрепление своих позиций на рынке Красноярска и Красноярского края, что включает в себя следующие моменты:

- укрепление своих позиций среди прямых конкурентов – магазинов строительных материалов и оборудования в городе Красноярске;
- увеличение доли рынка;
- укрепление своих позиций среди своих косвенных конкурентов - магазинов строительных материалов и оборудования в городах Красноярского края;
- увеличение объема продаж и прибыли;
- развитие местного производства.

Перечень услуг, предоставляемых ООО «Профи» для своих клиентов, представлен на рисунке 8.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом.



Рисунок 8 – Предоставляемые услуги ООО «Профи»

Организационная структура компании представлена на рисунке 9.

Организационная структура ООО «Профи» является функциональной. Данный вид структуры подразумевает, что функции распределены среди служб внутри предприятия.

Так как компания объединяет в себе сферы производства и реализации продукции, необходима налаженная связь между сотрудниками отделов, что входит в задачи трудовой адаптации.

Из таблицы 10 и рисунка 10 видно, что численность персонала растет, компания развивается. Рост числа сотрудников обусловлен расширением ассортимента и открытием филиалов в других городах. Рост числа сотрудников делает организационную структуру предприятия сложной, что оказывает непосредственное влияние на процесс адаптации.

Причиной, привлекавшей внимание к проблеме отсутствия адаптационных мероприятий, послужила высокая текучесть кадров в IT-отделе.

Анализ текучести кадров в ООО «Профи» проводится каждое полугодие на основании численности персонала на первое число текущего месяца. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 1 [44]:

$$K_T = \frac{K_y}{\chi_{cp}} * 100, \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

K_y – коэффициент уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

χ_{cp} – среднесписочная численность персонала.

Таблица 11 – Классификация оценки уровня текучести кадров

0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	Более 50%
низкая	нормальная	средняя	высокая	тревожная	кризисная

Данные для расчета берут за один и тот же период (в данном случае полугодие). Анализ текучести кадров представлен в Приложении Г.

Из анализа текучести кадров видно, что высокая и тревожная текучесть наблюдается в IT-отделе, где преимущественно работают молодые специалисты, выпускники ВУЗов. Многие увольняются, не проработав и полгода. Неспособность удержать специалиста в штате связана с проблемой отсутствия алгоритма процесса адаптации.

Также из анализа текучести кадров видно, что за 2015 год компанию покинули 19 сотрудников, за 2016 год – 21 сотрудник, и за 2017 год – 18 человек. Причина текучести кадров может лежать в ограниченности ресурсов компании, поэтому необходимо провести анализ организационных ресурсов.

Таким образом, анализ социально экономических показателей ООО «Профи» позволяет отметить, что предприятие для управления процессом адаптации вновь прибывших сотрудников обладает рядом ресурсов. При этом необходимо понимать, какие ограничения не позволяют предприятию осуществлять эффективное управление адаптацией. Детальный анализ возможностей и ограничений предприятия в процессе управления адаптацией представлен в следующем параграфе.

2.3 Мониторинг удовлетворенности сотрудников системой адаптации в организации

Оценку эффективности системы адаптации на предприятии возможно провести с помощью следующих подходов: оценка через удовлетворенность сотрудников, оценка через разработку показателей эффективности, через интегральную систему оценки эффективности адаптационных программ [39, с. 2]. В исследуемом предприятии нет общепринятой программы адаптации, поэтому производить оценку можно только с помощью первого подхода – через уровень удовлетворенности сотрудников компании процессом и итогами адаптации. Получить информацию о возникающих трудностях, темпах прохождения периода адаптации, о степени удовлетворенности такими факторами, как содержание труда, уровень заработной платы, отношения с коллегами и руководством и так далее, позволяет метод анкетирования персонала.

Анкетирование – это письменный вид опроса, контакт между исследователем и респондентом осуществляется посредством анкеты. Любая анкета должна включать вводную часть, содержательную часть и заключительную часть. Во вводной части содержится инструкция заполнения анкеты. Содержательная часть – сформулированные в определённой последовательности вопросы (так, чтобы на заполнение не уходило более 25–35 минут). Возможно включение пояснений и рекомендаций. Заключительная часть – информация о респонденте (иногда предшествует содержательной части).

Наиболее эффективно применение данной формы опроса в случаях:

- большого количества респондентов, которых нужно опросить за короткое время;
- необходимости продуманных ответов, которая достигается наличием отпечатанного вопросника перед глазами [65].

За 2016-2017 годы ООО «Профи» (Красноярск) посетили 146 кандидатов, претендующих на вакантные должности. Были приняты 53 сотрудника.

Таким образом за 2016-2017 годы в ООО «Профи» успешно прошли адаптацию 53 работника, из них 19 человек прошли первичную адаптацию и 34 вторичную.

Оценка уровня удовлетворенности сотрудников существующей системой адаптации будет проводиться с помощью анкеты, представленной в Приложении А. Для участия в анкетировании отобраны 48 человек, работающих в г. Красноярск, чей стаж работы в ООО «Профи» не превышает 2 лет (по данным на апрель 2018 года). Данное ограничение введено с целью получения актуальных сведений. Помимо определения общей удовлетворенности системой адаптации, анкетирование преследует задачу выявления сильных и слабых сторон системы. Анкетирование подтвердит или опровергнет гипотезу о том, что текучесть кадров в ООО «Профи» обусловлена ошибками в управлении трудовой адаптацией. Анкета состоит из 15 вопросов, в пяти из которых предлагаются варианты ответов, в двух респонденту необходимо оценить предлагаемые производственные факторы и черты наставника, на оставшиеся вопросы предлагается дать развернутый ответ.

По результатам ответов на вопросы 1-2, 5-7, 10, можно сделать вывод, что:

- большинство считают, что процесс освоения профессиональных навыков на новом месте занял не более 3 месяцев;
- сложнее всего давалось освоение профессиональных обязанностей и вхождение в коллектив;
- за помощью к коллегам большинство опрошенных обращались до 3 месяцев работы;
- большинству опрошенных не хватало в период адаптации дополнительного обучения;
- большинство готовы к продвижению по службе.

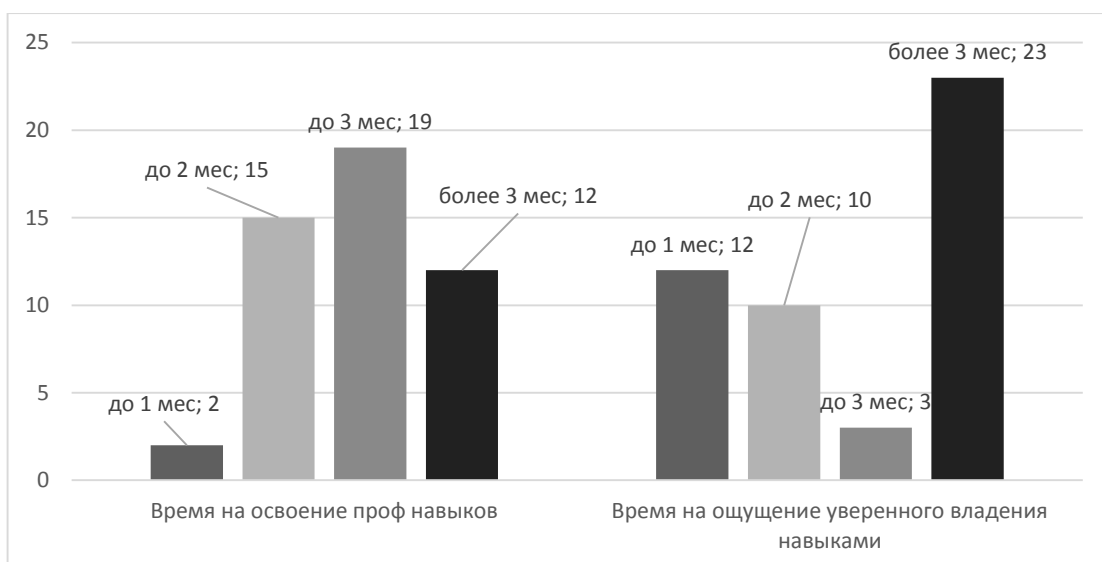


Рисунок 11 – Результаты ответа на вопрос «Время на освоение профессиональных навыков в условиях нового рабочего места», чел.

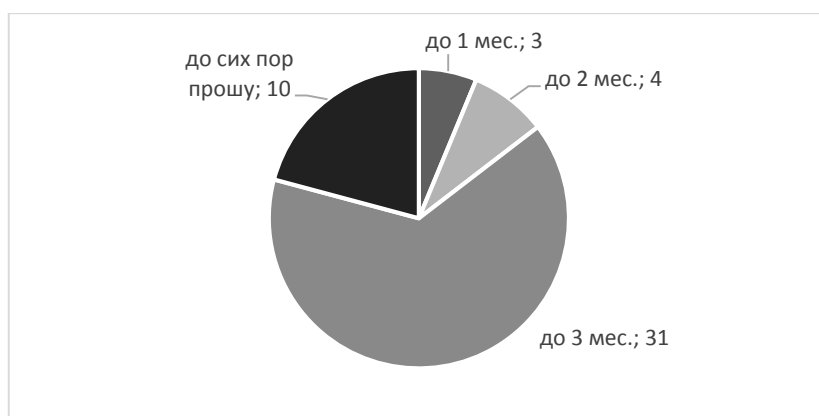


Рисунок 12 – Результаты ответа на вопрос «Как долго Вы просили о помощи своих коллег?», чел.

Опираясь на результаты, можно сказать, что самым сложным периодом пребывания в новой организации являются первые 3 месяца. Готовность к продвижению говорит о достаточно легком прохождении адаптационного периода сотрудниками, и о закреплении их в организации, о готовности развиваться в условиях данной организации. Также определен элемент, который необходимо включить в программу адаптации – обучение.

Так как применяемый метод адаптации в ООО «Профи» имеет черты наставничества, оценим результаты 12 вопроса анкеты (рисунок 13).

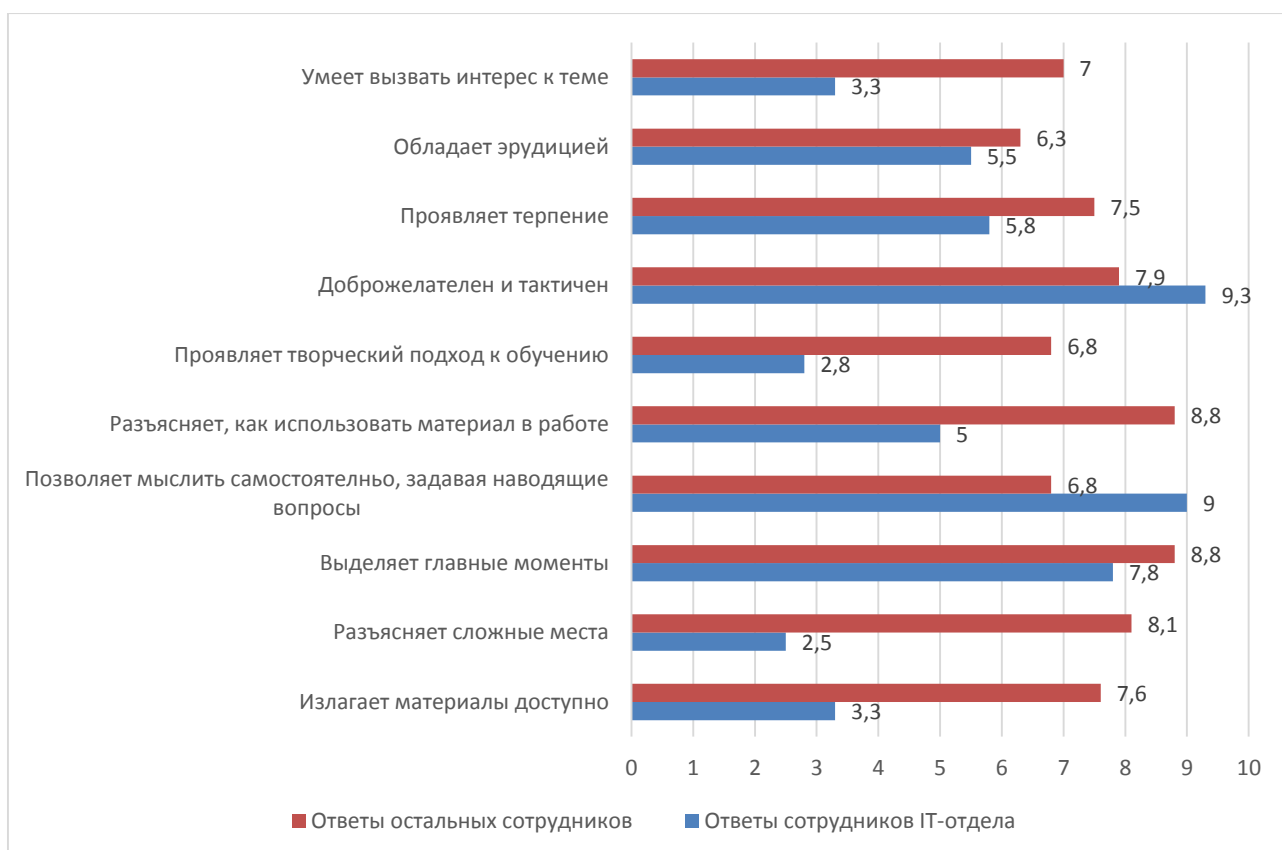


Рисунок 13 – Сравнительный анализ средних показателей оценки личных характеристик наставника в отделах компании (по 10-балльной шкале)

Данная диаграмма помогает определить уровень способностей нынешних наставников. В ней резюмированы результаты работы руководителей сервисного, торгового отделов, отдела кредитования и производства. Среди опрошенных не было работников бухгалтерии и отдела кадров, так как их стаж превышает 2 года. Результаты опроса IT-отдела представлены отдельно, так как средние показатели по отделу ниже средних показателей по компании.

Из рисунка 13 видно, что нынешние наставники обладают необходимыми способностями, и в зависимости от предложенной программы адаптации, их замена может не потребоваться. Очевидно, что в IT-отделе требуется введение нового наставника, обладающего необходимыми навыками, и владеющего психологией программистов, так как опыт кадровых служащих подтверждает сложность работы с персоналом IT-отделов.

В интервью журнала «Управление персоналом» №19 2013 года опытные HR-специалисты описали признаки людей, которые, по данным резюме, плохо или совсем не адаптируются. В. Кондрашин отметил особенности специалистов сферы IT (особенно программистов высокого уровня) или закончивших узкоспециализированную кафедру сложного технического вуза. А его практике очень часто оказывалось, что подобные люди были «вещью в себе» и их адаптация занимала значительное время. При этом они все были замечательными специалистами, требующими специального подхода к их встраиванию в коллектив и в работу [38].

Вопрос 11 анкеты отражает уровень удовлетворенности производственными факторами, что также способствует успешному прохождению адаптации. Для наглядности результаты (количество удовлетворенных в процентах от общего числа) представлены в виде диаграммы.



Рисунок 14 – Уровень удовлетворенности производственными факторами

Производственными факторами, в большей или меньшей степени препятствующими успешному прохождению адаптационного периода, требующими доработки, являются: состав социального пакета, возможность повышения квалификации и продвижения по службе. Занимаемую должность сотрудник выбирает самостоятельно.

Оставшиеся вопросы анкеты пригодятся для лучшего понимания ситуации, определения лиц, владеющих навыками наставничества, а также для понимания способов преодоления трудностей, используемых сотрудниками.

Анкетирование показало, что коллективы отделов дружны и готовы помогать нуждающимся, возможно это обусловлено небольшой численностью персонала и близостью персонала отделов.

Из проведенного анкетирования можно сделать вывод, что большая часть сотрудников удовлетворена итогами и процессом адаптации, коллектив и руководители отделов доброжелательны и готовы помочь.

Процент неудовлетворенности обоснован отсутствием необходимой информации. В компании нет плана адаптации, нет перечня информации, с которой должен быть ознакомлен сотрудник вне зависимости от отдела, в котором он работает, отсутствует оценка результатов по прохождении периода адаптации, нет критериев отбора наставников, в целом наставничество формально не закреплено в компании.

При разработке рекомендаций необходимо уделить внимание адаптации молодых специалистов.

По итогам проведенного исследования на основании данных анализа текучести кадров, данных анализа организационных ресурсов компании и анкетирования сотрудников на предмет удовлетворенности существующей системой адаптации, были определены ограничения предприятия в области управления адаптации персонала и ресурсообеспеченность данного процесса.

3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления процессом адаптации персонала ООО «Профи»

3.1 Программа мероприятий и условия их разработки

Для управления трудовой адаптацией ООО «Профи» предлагается разработать программу адаптации, включающую набор взаимосвязанных проектов или процессов. Программу отличает от проекта то, что она представляет собой документ долгосрочного планирования и управления, содержит комплекс мероприятий, измеряется и количественно, и качественно.

В первую очередь для управления адаптацией персонала необходимо:

- создать документ, регламентирующий данный процесс;
- разработать справочную информацию для работника;
- определить ответственные должностные лица;
- обеспечить контроль процесса адаптации и итоговую аттестацию.

Предложенные мероприятия позволят решить выявленные при исследовании организации проблемы (рисунок 15). Выбор метода основан на имеющихся в компании ресурсах, сопоставленных с ресурсными требованиями метода.

Основной причиной к разработке адаптационных мероприятий послужила высокая текучесть кадров в одном из отделов. При таком уровне текучести организация несет потери, вызванные перерывами в работе при поиске сотрудников, потери, вызванные снижением производительности труда сотрудника перед увольнением, а также низкой производительностью труда вновь прибывшего сотрудника, потери от брака и т.д. Текучесть кадров экономически невыгодна предприятию.

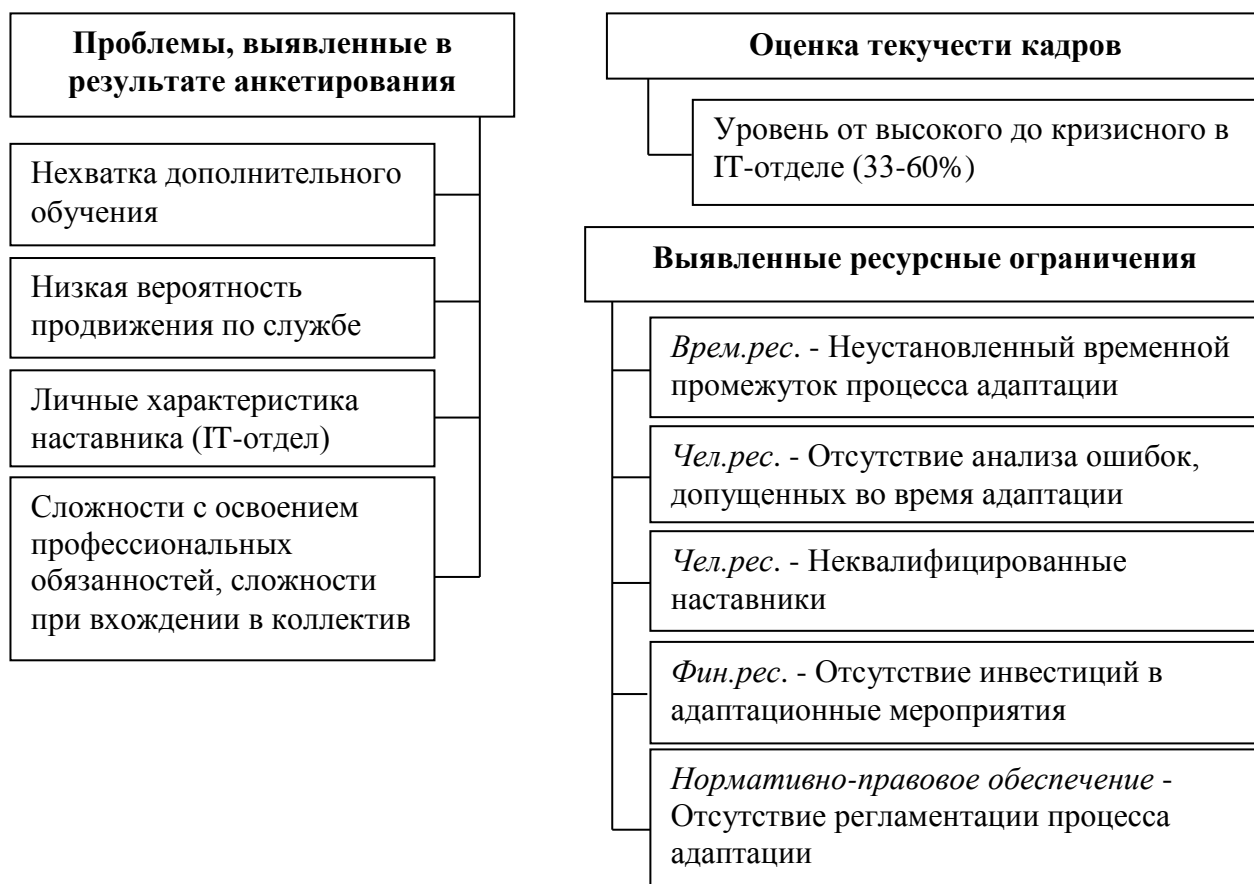


Рисунок 15 – Проблемы ООО «Профи» в рамках адаптации персонала

Использование программы адаптации позволяет сократить сроки приспособления к условиям новой деятельности, а также установить связь между сотрудниками отделов.

Содержание программы адаптации включает формулировку целей адаптации, разработанных индивидуально для каждого нового сотрудника в соответствии с классификацией сотрудников по категориям; информационные материалы для сотрудника, содержащие ответы на часто задаваемые вопросы, должностную инструкцию, данные об организационной структуре и о персонале; перечень учебных мероприятий, задачи и сроки их прохождения; информацию о наставнике и его обязанностях; критерии успешного прохождения адаптации и определенную форму контроля результата.

Процесс адаптации может занимать до 3 лет. Согласно анкетированию, процесс приспособления, когда новому сотруднику требуется постоянная помощь и контроль, в компании занимает более 3 месяцев. Программа

адаптации нацелена на сокращение срока приспособления и ограничена 12 неделями (в течение этого времени к сотруднику приставлен наставник). Этапы предложенной программы адаптации и основные мероприятия представлены на рисунке 16.

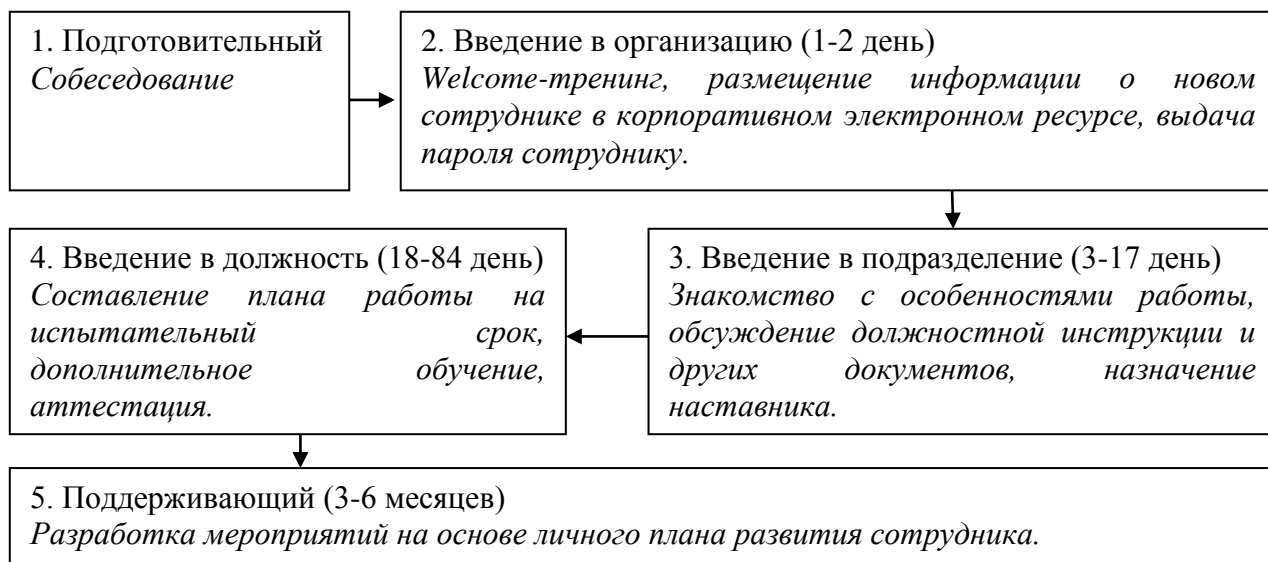


Рисунок 16 – Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации

Использование данной программы возможно, как при первичной, так и при вторичной адаптации. Отличительной чертой адаптации молодых специалистов является усвоение знаний не только об организации, но и о самой профессии.

На этапе введения в организацию важно сформировать у сотрудника верное представление об организации, включая ее ценности, миссии, кадровую политику, правила трудового распорядка, возможности личного и профессионального роста и так далее. Содержание экскурсии (welcome-тренинга) представлено на рисунке 17. Также на данном этапе происходит подготовка персонала организации к приходу нового сотрудника. В первый день работы специалист отдела кадров заводит на корпоративном электронном ресурсе аккаунт нового сотрудника, где отражается информация о нем – фотография, личная информация, контакты и должность. Параллельно руководители отделов проводят беседу с подчиненными, готовя их к приходу нового коллеги. На корпоративном электронном ресурсе помимо анкет

представлена информация об организации и ее структуре. Данным источником сотрудники могут воспользоваться в любое время.



Рисунок 17 – Содержание Welcome-тренинга

На этапе введения в подразделение в помощь сотруднику назначается наставник (требования к выбору наставника представлены в главе 1.3), который на протяжении 12 недель будет сопровождать, консультировать и контролировать сотрудника, во избежание допущения грубых ошибок. Данный этап отличается более детальным знакомством с подразделением, с

функциональными обязанностями, корпоративной культурой. Данный этап может включать комплекс мероприятий, направленных на вхождение сотрудника в коллектив.

Самый длительный и трудоемкий этап – введение в должность. На данном этапе сотрудник показывает уровень профессиональной подготовки, а наставник и специалист отдела кадров определяют его программу развития. На данном этапе сотрудник должен пройти полную ориентацию в своей должности. По итогу этапа, а также по завершении работы наставника, проводится анкетирование сотрудника. Оно необходимо, чтобы оценить вклад сотрудника в работу компании, определить сильные и слабые стороны, получить базу для разработки дальнейших поддерживающих мероприятий. Анкета представлена в приложении Б. Также анкетирование проходит и наставник, он оценивает сотрудника по определённым критериям (приложение В). На основе анкет проводится аттестация сотрудника и решение о дальнейших мероприятиях.

При использовании программы адаптации задействованы лица:

- Линейный руководитель;
- Наставник (сотрудник отдела);
- Специалист отдела кадров;
- Сотрудник.

Рассмотрим функции каждого участвующего в процессе адаптации лица (за исключением сотрудника).

Линейным руководителем является руководитель структурного подразделения компании. Его функциональной обязанностью в рамках программы адаптации на этапе введения в организацию является проверка и подписание должностной инструкции. Линейный руководитель должен знать содержание должностных инструкций своих подчиненных, а также уметь быстро в них ориентироваться. Данное умение позволит разрешить спорные ситуации в отношении трудовой дисциплины, техники безопасности и т.д. На этапе введения в подразделение линейный руководитель проводит welcome-

тренинг, откуда работник узнает всю необходимую информацию об организации. По истечении первого рабочего дня линейный руководитель проводит беседу с подчиненным. На этапе введения в должность руководитель представляет работника коллективу, а также назначает наставника. У нового сотрудника есть возможность обсудить с линейным руководителем должностные обязанности, систему штрафов и поощрений и другие вопросы. После общения с сотрудником линейный руководитель составляет лист задач на испытательный срок, после чего сопровождением сотрудника занимается наставник. По истечении испытательного срока линейный руководитель участвует в совещании, где обсуждаются результаты адаптации и принимается дальнейшее решение о судьбе сотрудника в компании.

В должностных инструкциях руководителей отделов ООО «Профи» [3] на данном этапе отсутствуют обязанности, связанные с трудовой адаптацией персонала. Поэтому необходимо ввести премирование за участие в адаптационной программе для руководителей отделов.

Наставником назначается сотрудник отдела, имеющий опыт работы в организации и прошедший специальное обучение. Наставник сопровождает сотрудника на протяжении почти всего периода адаптации – на этапе введения в должность. От работы наставника во многом зависит результат прохождения адаптации. Функциональными обязанностями наставника являются консультация сотрудника по правилам трудового распорядка, предоставление информации бытового плана (расположение санузла, столовой, места отдыха), знакомство с традициями отдела, знакомство сотрудника с системой коммуникаций и связей, предоставление перечня документов, с которыми нужно ознакомиться, знакомство с сущностью работы, с наиболее часто допускаемыми ошибками, с системой отчетности. Также наставник помогает установить дружеские отношения с коллегами. Наставник не является для сотрудника вышестоящим звеном и не может отдавать приказы, наставник является консультантом, и в интересах сотрудника поддерживать с ним отношения. В случае, если сотрудник не идет на контакт со своим наставником,

тот должен сообщить об этом руководителю или специалисту отдела кадров. По итогу процесса адаптации наставник заполняет анкету о сотруднике и участвует в совещании, где решается дальнейшая судьба сотрудника.

Специалист отдела кадров занимается подбором, отбором кадров, проводит собеседование с кандидатами на должность и назначает дату выхода прошедшему собеседованию. На этапе введения в организацию, в первый рабочий день, специалист отдела кадров подготавливает необходимые материалы: пароли к компьютеру, корпоративному ресурсу и доступу в интернет, проверяет рабочее место: ПК (офисные программы, документация, подключение к сетям, настройка печати), оргтехнику (факс, ксерокс и проч.), комплект канцтоваров и расходных материалов. Затем встречает работника, проводит на рабочее место и проводит кадровое оформление, дает сопутствующий инструктаж. На данном этапе коммуникации сотрудника и специалиста отдела кадров заканчиваются. На этапе введения в подразделение функциями специалиста отдела кадров являются анализ компетенций сотрудника, на основе резюме и характеристик, представленных руководителем и наставником, и составление персонального плана подготовки. По итогу прохождения адаптации специалист отдела кадров выдает анкеты сотруднику и его наставнику, после чего анализирует результат и выносит свои предложения о судьбе сотрудника на совещании.

При таком распределении обязанностей определяются ответственные лица, и процесс адаптации становится структурированным.

Одним из инструментов адаптации является использование корпоративного электронного ресурса, который представляет собой сайт, содержащий информацию о компании и сотрудниках. Доступ к данному ресурсу ограничен и защищен паролем, который новому сотруднику сообщает специалист отдела кадров в первый день работы. Ресурс включает в себя следующие разделы:

- приветствие руководителя (с фото);
- организационную структуру с указанием имени и с фотографией;

- описание подразделений, их функции и ответственность;
- основные положения кадровой политики;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- корпоративные мероприятия и социальные программы;
- телефонный справочник;
- дополнительная информация (графики заказов, подачи отчетности и т.д.).

Использование ресурса удобно не только в период адаптации, но и на протяжении всего пребывания в компании, так как в нем отображаются все актуальные изменения. Данный ресурс помогает оперативно информировать сотрудников об изменениях в кадровом составе и в организационной структуре, о предстоящих мероприятиях, о дедлайнах. Телефонный справочник поможет избежать потери номеров сотрудников и конфликтов по причине неверного обращения, если у сотрудника сложные имя и отчество. Разработкой и обслуживанием данного ресурса занимаются специалисты IT-отдела, информацию предоставляют руководители подразделений и отдел кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена проблема управления трудовой адаптацией на примере организации ООО «Профи». Компания объединяет в себе функции производства и реализации строительных материалов и оборудования, направленные на достижение одной общей цели – получение прибыли. Помимо этого, компания успешно развивается, открывая филиалы в других городах, что подразумевает рост численности персонала. В данных условиях программа адаптации персонала необходима, во-первых, для обеспечения связи сотрудников разных структурных подразделений, во-вторых, для сокращения финансовых и временных издержек, вызываемых текучестью кадров, в-третьих, для обеспечения эффективной работы системы управления персоналом, звеном которой адаптация персонала является.

В ходе работы над исследованием были решены все поставленные задачи. При анализе теоретических аспектов и практики управления процессом адаптации мы определили место адаптации в системе управления персоналом, и представили описание видов производственной адаптации. Рассматривая практику управления трудовой адаптацией в отечественных компаниях, мы определили, что самым распространенным методом адаптации является наставничество, а первичная адаптация приходится на период после получения высшего или средне-специального образования. При выборе метода адаптации сотрудников компании необходимо ориентироваться на имеющиеся организационные ресурсы. За рубежом применяются различные практики, в том числе и те, когда компании привлекают молодых специалистов сразу после окончания школы.

В ходе характеристики ООО «Профи» мы определили, что ее организационные ресурсы предоставляют как возможности в области адаптации, так и ограничения. Анкетирование сотрудников предприятия на предмет удовлетворенности нынешней системой адаптации также указал на

проблемы управления данным процессом. Таким образом мы подтвердили необходимость внедрения адаптационных мероприятий, и получили данные об имеющихся ресурсах, которые легли в основу разработки мероприятий, изложенных в главе 3.

Итогом исследования стали рекомендации по внедрению программы адаптации персонала, разработке справочного интернет-ресурса и по определению лиц, ответственных за процесс адаптации. Предложенная программа адаптации позволяет учесть индивидуальные особенности сотрудника. В рамках программы применяются welcome-тренинг, наставничество и обучение. Программа рассчитана на 12 недель и оканчивается аттестацией сотрудника и совещанием, на котором принимается решение о дальнейших действиях в отношении сотрудника. Интернет-ресурс позволит ускорить процесс усвоения информации об организации и даст возможность оперативно узнавать новости организации. Затраты на реализацию предложенных мероприятий составляют 7500 рублей на обучение наставников и 5600-8900 рублей на адаптацию каждого нового сотрудника. Данные затраты окупаются разницей между заработной платой на испытательном сроке и фактической.

Экономическая эффективность мероприятий обусловлена низкой стоимостью затрат на ее реализацию, относительно стоимости возможных ошибок, допускаемых сотрудниками без применения адаптационных мероприятий. Помимо этого, программа адаптации позволит увеличить производительность труда, сократить издержки при высокой текучести кадров, снизить уровень брака и создать штат, состоящий из квалифицированных конкурентоспособных сотрудников. Социальная эффективность заключается в повышении числа сотрудников, обладающих уверенностью в своих профессиональных качествах, удовлетворенных отношениями в коллективе и условиями для развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные законодательные акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 No 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)
2. Устав ООО «Профи»
3. Должностная инструкция начальника отдела ООО «Профи»

Книги одного автора

4. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 363 с.
5. Верещагина, Л. А. Психология персонала : потребности, мотивация и ценности / Л. А. Верещагина. – Х. : «Гуманитарный центр», 2017. – 212 с.
6. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2015. – 464 с.
7. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : «Дашков и К°», 2015. – 288 с.
8. Ковалевич, В. Т. Первоначальное накопление человеческого капитала ресурсами системы образования : монография / В. Т. Ковалевич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 188 с.
9. Колбачев, Е. Б. Управление персоналом / Е. Б. Колбачев. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 381 с.
10. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами / И. К. Макарова. – М. : изд.дом «Дело», 2015. – 422 с.
11. Рогожин, М. Ю. Типичные ошибки кадрового делопроизводства / М. Ю. Рогожин. – М. : Проспект, 2016. – 160 с.
12. Сухова, Е. В. Современные работники. Личностные характеристики, особенности обучения / Е. В. Сухова. – М. : Инфра-М, 2017. – 142 с.

13. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2017. – 624 с.

14. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2017. – 374 с.

Книги двух авторов

15. Верещагина, Л. С. Основы управления персоналом : учебное пособие / Л. С. Верещагина, А. Е. Махметова. – Саратов : СГСЭИ, 2015. – 156 с.

16. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М. : Магистр : ИНФРА М, 2015. – 576 с.

17. Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2012. – 368 с.

18. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала : Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.

19. Кисляков, Г. В. Менеджмент. Основные термины и понятия / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислякова. – М. : Инфра-М, 2017. – 176 с.

20. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2017. – 380 с.

21. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность : учебное пособие / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2013. – 200 с.

Книги трех авторов

22. Басенко, В. П. Организационное поведение : современные аспекты трудовых отношений : Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М. : Издательско-торговая корп. «Дашков и К°», 2013. – 384 с.

23. Травин, В. В. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль 5 / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 88 с.

24. Щепакин, М. Б. Экономика труда : учебник / М. Б. Щепакин, А. С. Молчан, Э. Ф. Хандамова. – М. : Инфра-М, 2017. – 400 с.

Книги четырех и более авторов

25. Заварзина, О. О. Психофизиология профессиональной деятельности : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. О. Заварзина, Р. В. Козьяков, Н. Р. Коро, Е. А. Орлова, Н. В. Рышлякова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 546 с.

26. Лукина, А. К. Профориентология и планирование карьеры : учеб.-метод. пособие / А. К. Лукина, О. Н. Финогенова, А. В. Чистохина, О. Ю. Дивакова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2013. – 151 с.

Книги под заглавием

27. Современные тенденции развития науки и технологий : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции 30 апреля 2015 г.: в 7 ч. / Е. П. Ткачева. – Белгород : ИП Ткачева Е.П., 2015 – Часть VI. – 156 с.

Отчеты о научно-исследовательской работе

28. Кидакоева, А. М. Система управления персоналом предприятия : отчет о НИР / А. М. Кидакоева : филиал Адыгейского государственного университета. – Кошехабль, 2016. – 73 с.

Электронные ресурсы

29. Адаптация, наставничество сотрудников компании [Электронный ресурс] // Ушакова консалтинг групп – Режим доступа: https://vsetreningi.ru/yarsk/organizers/top_level/

30. Адаптация персонала [Электронный ресурс] // Центр управления финансами. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Adaptaciya-personala.php>

31. Анализ эффективности адаптации персонала [Электронный ресурс] // «Жажда» - бизнес-журнал. – 2017. – Режим доступа: <https://zhazhda.biz/base/analiz-effektivnosti-adaptacii-personala>

32. Баддинг [Электронный ресурс] // NYU (New York University). – Режим доступа: <https://www.nyu.edu/content/dam/nyu/hr/documents/managerguides/BuddyGuidelines.pdf>

33. Бакшт, К. Взаимодействие продаж и производства [Электронный ресурс] / Сообщество менеджеров по продажам. – 2014. – Режим доступа: <http://www.prodaznik.ru/article/vzaimodeystvie-prodazh-i-proizvodstva>

34. Гайсин, И. Х. Особенности управления социально-производственной адаптацией молодых специалистов в районах западной Сибири (социологический аспект) [Электронный ресурс] / И. Х. Гайсин // Нефтегазовое дело. – 2013. – №2. – Режим доступа: http://ngdelo.ru/files/old_ngdelo/2013/2/ngdelo-2-2013-p160-165.pdf

35. Еремина, И. Р. Используя положительный опыт наставничества [Электронный ресурс] / И. Р. Еремина // hr-portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/ispolzuya-polozhitelnyy-opyt-nastavnichestva>

36. Жизнь в Германии после учебы [Электронный ресурс] // InfoStudy Educational abroad advisor. – Режим доступа : <http://infostudy.com.ua/press/articles/272/>

37. Занятость: структура и характеристики персонала [Электронный ресурс] // Лукойл. – 2016. – Режим доступа: <https://csr2015-2016.lukoil.ru/personnel/policy/personnel-profile>

38. Золотарева, Т. А. Если посчитать, сколько компании теряют от отсутствия системы адаптации... То это будет больше, чем Чернобыль... [Электронный ресурс] / Т. А. Золотарева // Управление персоналом. – 2015. – №19. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3482>

39. Инвестиции в персонал – способы и расчет эффективности [Электронный ресурс] // Equity портал о финансовых рынках. – Режим доступа: <https://equity.today/investicii-v-personal-sposoby-i-raschet-effektivnosti.html>

40. Козачек, Ю. Роль наставничества в формировании кадровой политики нефтяной и газовой отрасли / Ю. Козачек, Ю. Верхушина // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края [Электронный ресурс]. — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2014. — Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/directions.html>

41. Козлов, А. А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс] / А. А. Козлов // Корпоративный менеджмент. – 2015. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/management/2002-2/13.shtml>

42. Курсы и цены [Электронный ресурс] // Образовательный центр «Стратегия» - Режим доступа: <http://gkstrategy.ru/kursy-i-tseny/>

43. Лотука, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации [Электронный ресурс] / М. О. Лотука // pro-персонал. – 2016. – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/4675-otenska-effektivnosti-protssessa-adaptatsii-rossiyskaya-praktika>

44. Мезенцева, В. А. Текучесть кадров. Формула и пример расчета [Электронный ресурс] / В. А. Мезенцева // copdoc.ru – бизнес портал. – 2014. – Режим доступа: <http://copdoc.ru/articles/806/>

45. Методы адаптации персонала [Электронный ресурс] // Делопроизводство. – Режим доступа: <http://kadriuem.ru/metody-adaptacii-personala/>

46. Наиболее популярный метод адаптации новых сотрудников – наставничество [Электронный ресурс] // hr.superjob.ru – все об управлении персоналом. – 2014. – Режим доступа: https://www.hr.superjob.ru/community/otdel_kadrov/46514/

47. Наставничество как метод адаптации персонала [Электронный ресурс] // Портал Юрист – электронные книги и учебники. – Режим доступа: <https://lawbook.online/prava-pravovedenie-osnovyi/nastavnichestvo-kak-metod-adaptatsii-personala-62357.html>

48. Новые штрафы для бухгалтеров за ошибки в бухучете [Электронный ресурс] / Российский налоговый портал. – 2016. – Режим доступа: <http://taxpravo.ru/analitika/statya-376790>

49. Организационные ресурсы [Электронный ресурс] // INFO management. – 2014. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/lekcija/>

50. Основные виды, стадии и факторы адаптации [Электронный ресурс] : электронная библиотека // «Текстбук студио». – Режим доступа: <https://textbooks.studio/management-upravlenie-personalom/osnovnyie-vidyi-stadii-factoryi-26920.html>

51. Персонал [Электронный ресурс] // Роснефть. – 2016. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/personnel/>

52. Позднякова, Е. Адаптация молодых специалистов: опыт банка [Электронный ресурс] / Е. Позднякова // Кадровый портал – официальный сайт по кадровому делопроизводству. – 2016. – Режим доступа: <https://m.pro-personal.ru/article/533733-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov-opyt-banka>

53. Положения [Электронный ресурс] / Пром-надзор. – 2016. – Режим доступа: <http://prom-nadzor.ru/content/polozhenie-o-proizvodstvennom-otdele>

54. Понятие и значение ресурсов организации [Электронный ресурс] // ManagerLines. – Режим доступа : <http://www.managerlines.ru/linems-773-1.html>

55. Программы МБА в управлении человеческими ресурсами (MBA programs in human resource administration) [Электронный ресурс] // MBA programs worldwide. – Режим доступа: <https://find-mba.com/specializations/human-resource-administration>

56. Рейтинг строительного ритейла в Красноярске [Электронный ресурс] / Деловой квартал. – 2016. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-stroytelnogo-riteyla>

57. Рид, С. М. Руководство по управлению человеческими ресурсами (A guide to a human resource body of knowledge) [Электронный ресурс] / С. М. Рид // Библиотека конгресса Нью Джерси. – 2017. – Режим доступа: https://books.google.ru/books?id=5NqTDgAAQBAJ&pg=PA195&lpg=PA195&dq=methods+of+hr+adaptation+blended+learning+and+elearning&source=bl&ots=VxhhFl81Zk&sig=bAsAahmzWSLa3NGxijU_cju0Ik&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwirqKnXyJjZAhVF1SwKHb91BAsQ6AEITDAF#v=onepage&q=methods%20of%20hr%20adaptation%20blended%20learning%20and%20e-learning

58. Сочивкина, О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] / О. А. Сочивкина // HRM – Ведущий портал о кадровом менеджменте. – 2014. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>

59. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] // Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html>

60. Трудоустройство в Германии после получения немецкого образования [Электронный ресурс] // Образование за рубежом. – Режим доступа : http://ru.osvita.ua/abroad/higher_school/germany/29488/

61. Факторы трудовой адаптации [Электронный ресурс] // SociologyZone – подробно о социологии. – Режим доступа: <http://www.sociologyzone.ru/sogos-1095-1.html>

62. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с

01.02.2018) Статья 12. Устав общества [Электронный ресурс] // Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/dd7be15e0bdc4a15af33cdc98ad82e3a2386970f/

63. Хетфилд, С. М. Джоб шедоунг – эффективное обучение на рабочем месте (Job Shadowing Is Effective On-the-Job Training) [Электронный ресурс] / С. М. Хетфилд // The balance – make money personal. – 2017. – Режим доступа: <https://www.thebalance.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285>

64. Чернышева, У. В. Шкала стресса [Электронный ресурс] / У. В. Чернышева // All-psy – все психологи, статьи, книги, консультации психологов. – 2015. – Режим доступа: <https://www.all-psy.com/stati/detail/3560/1/>

65. Шевчук, Д. А. Исследование систем управления: конспект лекций [Электронный ресурс] / Д. А. Шевчук // wikireading. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/41670>

66. Эффективное наставничество [Электронный ресурс] // Портал Adaptation360 – все об адаптации. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/effektivnoe-nastavnichestvo>

67. Axton [Электронный ресурс] / Леруа Мерлен – товары для строительства и ремонта. – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru/brands/axton/>

68. DIYпродажи [Электронный ресурс] / Worldsellers.ru. – 2015. – Режим доступа: <http://worldsellers.ru/diy-prodazhi/>

Статья из журнала

69. Арискин, М. В. Адаптация выпускников вузов при выходе на рынок труда. Основные проблемы / М. В. Арискин, Л. М. Медведева, Е. Ю. Немова // Молодой ученый. – 2015. – №10. – С. 1053-1054.

70. ПлUTOва, М. И. Адаптация и закрепление молодых специалистов зарубежом / М. И. ПлUTOва // Журнал «Human Progress». – Екатеринбург, 2016. – № 5. – С. 18-21.